

**CINTIA LIZ SILVA**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO DE  
TELEFONIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
Conclusão do Curso de Especialização em  
Marketing do Departamento de Administração Geral  
e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique Muller Prado

**CURITIBA**

**2009**

SILVA, Cintia

Marketing de Relacionamento no Mercado de Telefonia -  
Curitiba: Cintia Liz Silva, 2009.

X p.

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista  
em Marketing, pelo programa de MBA Marketing for Business  
Advancement na Universidade Federal do Paraná.

1. Administração, 2. Marketing, 3. Marketing de  
Relacionamento, 4. Telefonia móvel

CDU XXXXXXXX

*"Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor... O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor."*

*Peter Drucker.*

## **RESUMO**

O estudo do Marketing de Relacionamento é de grande importância para o desenvolvimento do marketing. Com o aumento da tecnologia e a relativa similaridade entre os produtos oferecidos por uma empresa, pode-se dizer que quando o cliente adquire um produto ou serviço, acaba por comprar também o relacionamento com o fornecedor deste. O advento da portabilidade acirrou a já grande competitividade existente entre as empresas de telefonia móvel. Esta importante mudança nos regulamentos da atividade levou à uma necessidade de diferenciação através dos serviços, fazendo com que a maneira mais eficaz de atrair e manter clientes seja uma boa estratégia de marketing de relacionamento. Nesta circunstância, a empresa Oi de telefonia, que adquiriu recentemente a Brasil Telecom, assumiu como prerrogativa um maciço investimento em marketing, de forma a priorizar seu relacionamento com seus clientes. Este trabalho busca demonstrar como essa estratégia de marketing diferenciou a Oi telefonia de outras empresas no mesmo ramo, bem como esclarecer os principais conceitos relativos ao marketing, principalmente o marketing de relacionamento. Palavras-chave: telefonia móvel, marketing de relacionamento, portabilidade

## **ABSTRACT**

The study of Relationship Marketing is of great importance to the improvement of the concept of marketing. Considering the development of technology and the relative similarity between the products offered by one company, one can say that when a client buys a product or service, it ends buying himself a relationship with its Supplier also. The outcome of the so called Portability increased the already mighty competition existent between mobile phones companies. This major change in this activity regulations brought to a certain need of find one's uniqueness in the market, achieved only by the services rendered, which makes a good relationship marketing strategy the more efficient manner to attract and maintain clients. In this circumstance, the telephone company "Oi", who recently acquired the Brasil Telecom company, took as basic prerogative a massive investment in marketing, in a way that prioritize its relationship with its clients. This work seeks for demonstration of how that marketing strategy stood out for Oi company from other enterprises in the field, as well as to clarify the relationship marketing's principal concepts. Keywords: mobile telephone, relationship marketing, portability.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 OBJETIVOS .....	8
1.1.1 Geral.....	8
1.1.2 Específicos .....	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 MARKETING .....	11
2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	12
2.2.1 CONCEITOS.....	13
2.2.2 CARACTERÍSTICAS.....	15
2.2.3 BENEFÍCIOS .....	18
2.2.4 ETAPAS .....	20
2.2.5 OBJETIVOS .....	21
2.2.6 ESTRATÉGIAS .....	22
2.2.6.1 Planejamento e posicionamento .....	23
2.2.6.2 Tecnologia da Informação.....	25
2.2.6.2.1 <i>Customer Relationship Management</i> - CRM.....	27
2.2.6.3 Comunicação .....	29
2.2.6.4 Marketing Individualizado (1to1) .....	30
2.2.6.5 Marketing Direto.....	30
2.2.6.6 Força de Vendas .....	31
2.2.6.7 SAC – Serviço de atendimento ao cliente.....	31
2.3 PORTABILIDADE NUMÉRICA .....	32
CASE.....	35
CONCLUSÃO .....	37
REFERÊNCIAS .....	38

## 1. INTRODUÇÃO

*Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas do mercado. Têm que construir alicerces fortes, que não sejam derrubados pelas tempestades. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura de mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado. (McKenna 1992)*

A palavra *market* em português significa mercado e o “ing” é o sufixo formador do gerúndio na língua inglesa e indica ação continuada. Portanto, de maneira simples, pode-se dizer que marketing significa atuar no mercado.

Nos dias de hoje, com uma economia globalizada e um mercado cada vez mais competitivo, o marketing representa para as empresas uma forma de se diferenciar de seus concorrentes e conquistar os clientes através dos serviços prestados e do atendimento oferecido.

A maior parte das empresas varejistas possui níveis de oferta de produtos e preços com imperceptíveis diferenças, permitindo que o mix de serviços se torne um importante diferencial competitivo dessas organizações.

Com isto, o grande desafio das empresas é o de gerir seus consumidores, pois só assim eles sobreviverão, sabendo a melhor forma de atender as suas necessidades e fazendo com que ele se sinta único.

O conceito de Marketing de Relacionamento é baseado na orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se devem buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os consumidores, fornecedores, prospects e todos os intermediários, para obter uma vantagem competitiva sustentável.

O marketing de relacionamento utiliza ferramentas da tecnologia de informação, bancos de dados computadorizados e planilhas para criar, desenvolver ou manter relacionamentos bem-sucedidos da empresa com seus parceiros e clientes. Quando bem-sucedido, o marketing de relacionamento

implica em confiança, comprometimento, metas comuns, satisfação com o desempenho e o estabelecimento de vínculos entre as partes envolvidas.

Essa necessidade de conquistar e manter clientes leais esta transformando o relacionamento no principal foco na atividade de marketing de uma empresa, desenvolvendo uma de suas principais ferramentas, o *Customer Relationship Management* (CRM).

CRM aparece como uma ferramenta para que as empresas conheçam, compreendam e lucrem com seus clientes.

Nos mercados de bens de consumo de alta rotatividade, o Marketing de Relacionamento é uma abordagem de importância cada vez maior para o marketing. O cliente ao adquirir um produto ou serviço compra muito mais que isso, ele compra o relacionamento que ele teve com o fornecedor de uma forma geral.

Segundo MCKENNA<sup>1</sup>, “hoje o marketing não é uma função (...). É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação”.

## **1.1. OBJETIVOS**

### **1.1.1. Geral**

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância de uma boa estratégia de Marketing de Relacionamento para uma empresa de serviços de telefonia móvel, na geração de diferencial competitivo.

### **1.1.2. Específicos**

- Verificar a importância do Marketing de Relacionamento
- Definir as estratégias de marketing de relacionamento
- Dissertar sobre os desafios agregados ao serviço de telefonia móvel, o advento da portabilidade numérica.

---

<sup>1</sup> MCKENNA, *Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para era do cliente*. Rio de Janeiro : Campus, 1992



- Averiguar a eficiência da estratégia de marketing de relacionamento adotada pela empresa Oi de telefonia.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A noção de marketing, como a conhecemos, surgiu no final dos anos 40, nos Estados Unidos da América. Após o final da Segunda Grande Guerra, muitas das empresas que atuavam abastecendo os campos de batalha perderam seu principal cliente: o Estado. Assim sendo, conforme Bretzke<sup>2</sup> foram obrigadas a mudar de foco e fabricar bens de consumo para os cidadãos, o que gerou um mercado altamente competitivo.

Com o tempo, percebeu-se a necessidade de investir pesadamente no desenvolvimento de estratégias e técnicas capazes de atrair novos consumidores, para garantir a manutenção da empresa como um todo.

Ainda segundo Bretzke<sup>3</sup>, o marketing chegou ao Brasil após a abertura do país ao capital estrangeiro, durante o governo de Juscelino Kubitschek, e a conseqüente instalação de empresas norte-americanas e européias em território nacional.

Durante muito tempo, as empresas tinham seu foco voltado para vendas e para o seu produto, fazendo o que elas consideravam melhor para si, e não dando muita importância para a opinião dos seus clientes.

Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, as empresas mudaram seu foco exclusivamente para as necessidades e desejos dos clientes.

O marketing é comumente dividido em três eras, a *era da produção*, a *era das vendas* e a *era do marketing*. Alguns autores, como Darlymple<sup>4</sup>, acrescentam a essas três eras uma quarta: a *era do marketing de relacionamento*.

Durante a era da produção, acreditava-se que bons produtos venderiam a si mesmos. Nesta época o marketing era considerado secundário, haja vista

---

<sup>2</sup> BRETZKE, *et alii*, *Marketing de Relacionamento: Oportunidade para Desenvolvimento e Crescimento Contínuo no Setor Financeiro*, 1998

<sup>3</sup> BRETZKE, *op. cit.*

<sup>4</sup> DARLYMPLE, *et al*, *Introdução à Administração de Marketing*, 2003

a recente criação do sistema de produção em massa, com Henry Ford, ou seja, uma relativa escassez na produção, atrelada a um excesso de demanda.

O excesso de otimismo a era da produção gerou um acúmulo de estoques nas empresas, fato que deu início à chamada era das vendas. Neste período, o marketing também era considerado secundário, mas a orientação do mercado mudou do produto para a arte de convencer consumidores a comprá-lo. A atividade de marketing se reduzia, à promoção de ações e campanhas publicitárias que facilitasse a venda dos produtos de uma determinada empresa.

Na segunda metade do século XX, principalmente após a Grande Depressão, torna-se claro que um bom produto, e uma forte campanha publicitária não são suficientes para a manutenção de uma empresa. Nasce enfim o conceito moderno de marketing, no qual o planejamento da produção, baseado nas necessidades e desejos do cliente se torna imprescindível.

A era do marketing traz a tona a noção de satisfação do cliente, e cria o profissional de marketing. A partir dos anos 60, com Kotler e Levy, o conceito de marketing ultrapassa as barreiras da produção industrial e é estendido para incluir todo e qualquer tipo de organização.

A essa era se sucede a era do marketing de relacionamento, que conforme Boone e Kurtz<sup>5</sup>, as empresas estão completamente orientadas para o cliente. Esta era é responsável pelo reconhecimento do valor e potencial de lucro na conservação do cliente, da criação de relações comerciais de longo prazo, com vistas à satisfação do cliente, fornecedores e organização. Este conceito leva em conta mudanças importantes no cenário atual, tais como: o aumento da competitividade, a queda de demanda por alguns produtos e serviços, a maior sofisticação e exigências dos consumidores, o aumento da tecnologia de informação.

Extraí-se disso que o relacionamento com os clientes é peça chave para essa nova era e que é o profissional do marketing o responsável por criar, manter e interpretar as relações entre empresa, clientes e fornecedores.

---

<sup>5</sup>BOONE et KURTZ, *Marketing Contemporâneo*, 1995

É importante ressaltar que o marketing deve envolver todos os níveis da empresa, para que o nível de confiança exigido para a existência de um relacionamento possa ser atingido.

Mas como conceituar essa função tão importante para a manutenção de uma empresa?

## 2.1 MARKETING

Vários são os conceitos de marketing, sendo um dos mais aceitos o de Philip KOTLER<sup>6</sup>, quando diz que “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Vários autores incluem em sua definição o processo de planejamento, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, tais como Churchill<sup>7</sup>, Blessa<sup>8</sup>, Vavra<sup>9</sup>, ou, conforme a *American Marketing Association*<sup>10</sup> que define o marketing como um “processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam indivíduos e objetivos organizacionais”

Para entendimento desses conceitos, cabe aqui definir alguns de seus principais elementos, tais como necessidades, desejos, demanda, satisfação, entre outros:

- a) Necessidades: entende-se por necessidades as exigências humanas básicas, que supram algum estado de privação, e são classificadas de várias maneiras: podem ser físicas (alimento, segurança, calor), sociais e individuais. Segundo Kotler<sup>11</sup>, as necessidades são inerentes ao ser humano, e não podem ser criadas por profissionais de marketing;
- b) Desejos: Se uma necessidade é dirigida a um objetivo específico, podemos então falar em desejo. Os desejos são moldados pela

---

<sup>6</sup> KOTLER, Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle, 1998

<sup>7</sup> CHURCHILL *et al*, Marketing criando valor para os clientes, 2000

<sup>8</sup> BLESSA, Merchandising no ponto-de-venda, 2003

<sup>9</sup> VAVRA, Marketing de relacionamento, 1993

<sup>10</sup> Apud LIU, Tourism marketing, 2000

<sup>11</sup> KOTLER, Administração de Marketing: A edição do novo milênio 2000 (Introdução ao Marketing)

sociedade, e depende muito das características de seu possuidor, como idade, sexo, meio familiar. São considerados ilimitados.

- c) Demanda: Quando o desejo de um indivíduo vem acompanhado por um suficiente poder aquisitivo, nos deparamos com uma demanda. Este é o nicho do profissional de marketing. Seus esforços devem estar em influenciar desejos que por sua vez se transformem em demandas.
- d) Troca: é o princípio do conceito de marketing. Serve para satisfazer uma necessidade percebida, conforme Czinkota<sup>12</sup>, através da entrega e recebimento simultâneo de algo de valor entre duas ou mais pessoas.
- e) Produto: é qualquer oferta que possa satisfazer uma necessidade ou desejo de um indivíduo. Não se restringe a objetos físicos. De acordo com KOTLER<sup>13</sup>, os profissionais de marketing procuram destacar a capacidade que um produto possui de satisfazer as necessidades do consumidor, não restrita às suas qualidades físicas.
- f) Satisfação: é determinada pela comparação do desempenho do produto com as expectativas do consumidor.

Na tentativa de agregar valor a seu produto de forma a gerar a satisfação do consumidor, aos poucos a noção de relacionamento entre cliente e empresa foi tomando fôlego, sendo considerado hoje um dos principais diferenciais competitivos, principalmente no que se refere à área de serviços. Mas o que é marketing de relacionamento?

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O estudo do Marketing de Relacionamento iniciou na década de 70, através da percepção da importância de aperfeiçoar as transações comerciais entre empresas e clientes. Desde então, o Marketing de Relacionamento se transformou em ferramenta fundamental na relação de troca comercial de produtos e serviços.

---

<sup>12</sup> CZINKOTA, *Marketing – As melhores práticas*, 2001

<sup>13</sup> KOTLER, *op cit*, 2000

O termo “Marketing de Relacionamento”, no entanto, surgiu em 1983, na definição de Berry<sup>14</sup> para quem o termo consiste em atrair, manter e – em organizações de serviços múltiplos – ampliar o relacionamento com os clientes”. Esta noção é resultado da busca pela maximização dos investimentos em marketing, de forma a criar uma estratégia de crescimento sustentável em longo prazo.

A razão central deste novo conceito advém da noção de que o investimento em marketing para a aquisição de novos clientes é superior ao investimento para manutenção dos clientes existentes, noção essa corroborada por Kotler<sup>15</sup> e Dias<sup>16</sup>, que estimam o custo de atrair novos consumidores como sendo cinco vezes maior do que o custo de manutenção do consumidor atual.

A partir de então, o Marketing de Relacionamento é objeto de estudo de vários profissionais e acadêmicos, que buscam ampliar e especificar este conceito, como se vê a seguir:

### 2.2.1 CONCEITOS

Conforme Stone e Woodcock<sup>17</sup>, marketing de relacionamento se traduz no “uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para identificar clientes de forma individualizada e nominal, criar um relacionamento duradouro entre a sua empresa e esses clientes e administrar esse relacionamento para o benefício mútuo dos clientes e da empresa”.

Já para Dias<sup>18</sup> é “uma estratégia de marketing que visa a construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes”.

---

<sup>14</sup> BERRY, *Serviços de marketing*, 1995

<sup>15</sup> KOTLER, *op cit*, 1998

<sup>16</sup> DIAS, *et all*, *Gestão de marketing*, 2003

<sup>17</sup> STONE e WOODCOCK, *Marketing de relacionamento*, 1998

<sup>18</sup> DIAS, *et all*, *Gestão de marketing*, 2003

Kotler<sup>19</sup>, por sua vez, define marketing de relacionamento como sendo a “prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com partes-chave(...), para reter sua preferência e negócios a longo prazo”.

Gordon<sup>20</sup> já o vê como sendo um “processo contínuo de criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Bretzke<sup>21</sup> o entende como “uma filosofia de administração empresarial que se baseia na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável”.

Para Marinho<sup>22</sup>, “é um conjunto de estratégias que visa o entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a percepção de valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo. Trata-se de transformar não-cliente em cliente, de aumentar ticket médio, de aumentar frequência de compra, de reduzir cancelamento, enfim, de fazer mais clientes serem mais rentáveis por mais tempo”.

Evans e Laskin<sup>23</sup>, definem como “um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos”.

Hunt e Morgan<sup>24</sup> entendem que “Marketing de Relacionamento se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso”, e Sheth<sup>25</sup>, que “Marketing de relacionamento envolve a criação e distribuição de valor através da cooperação mútua e interdependência”.

---

<sup>19</sup> KOTLER, *op. cit.*, 1998

<sup>20</sup> GORDON, **Marketing de relacionamento**, 1999

<sup>21</sup> BRETZKE, *op. cit.* 2003

<sup>22</sup> MARINHO, 2002

<sup>23</sup> EVANS e LASKIN, **The relationship marketing process (..)** 1994

<sup>24</sup> HUNT e MORGAN, 1995

<sup>25</sup> SHETH, **Handbook of relationship marketing** 1994

Conhecido como o pai do marketing de relacionamento, Mckenna<sup>26</sup> conceitua Marketing de Relacionamento com o sendo o "marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios".

Extraí-se destes conceitos que o marketing de relacionamento pode ser percebido como um conjunto de técnicas, uma filosofia, uma prática, uma estratégia, um conjunto de estratégias, um processo, ou ainda um conjunto de atividades.

No entanto, todos os conceitos trazem um ponto comum, que é o estabelecimento de uma relação, parceria, aliança, de longo prazo, entre empresa, fornecedores e clientes, para com isso garantir que tanto empresa quando clientes sejam beneficiadas pela ligação.

## 2.2.2 CARACTERÍSTICAS

As principais características do Marketing de Relacionamento relacionadas com o paradigma de "knowledge-based", segundo Mckenna<sup>27</sup>, são:

a) A integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente. Isto é válido, principalmente, no mercado "business-to-business".

b) O desenvolvimento de nichos de mercado onde, o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos, leva a um ganho de mercado.

c) Desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico.

---

<sup>26</sup> MCKENNA, *op cit.* 1992

<sup>27</sup> MCKENNA, *op cit.* 1997

Quanto aos aspectos de "experience-based", o Marketing de Relacionamento enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade, significando que:

d) A empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de "Market Intelligence" integrado a toda a empresa.

e) Monitoramento constante da Concorrência, dentro do conceito definido por Porter onde uma análise da concorrência é usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria. Em que os prováveis movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de responder a mudanças pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa.

f) Desenvolvimento de um Sistema de Análise Mercadológica, que pelo "feedback", (principalmente pela mensurabilidade) retorna a informação sobre mercado, concorrência, e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o Sistema de Suporte à Decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

Philip Kotler<sup>28</sup> inclui, entre as características do marketing de relacionamento, o foco nos parceiros e clientes em detrimento dos produtos da Empresa, a ênfase na retenção e satisfação de clientes existentes como contrapartida à conquista de novos clientes, a confiança no trabalho de equipes, e do marketing coordenado no lugar de atividades de departamentos isolados e a importância do processo de ouvir e aprender.

Estas características são visíveis nas pesquisas de opinião que muitas empresas aplicam, e no oferecimento de novos serviços com o objetivo específico de ampliar o relacionamento entre empresas e clientes.

Para Berry e Pasurman<sup>29</sup>, o marketing de relacionamento é dividido em três níveis, quais sejam: o marketing de frequência, os elos de ligação e os elos estruturais.

---

<sup>28</sup> KOTLER, *op cit*, 1992

<sup>29</sup> BERRY e PASURAMAN, *Serviços de marketing* 1995



No primeiro nível, a empresa oferece benefícios financeiros ao consumidor, sendo habituais os programas que fornecem recompensas pela fidelidade do cliente, como os programas de milhagem, e os programas de “marketing de clube”, que oferece uma espécie de afiliação ao consumidor, uma vez adquiridos os produtos numa quantidade determinada.

No segundo nível se formam elos sociais entre Empresa e consumidor. Neste nível o consumidor passa a ser considerado cliente, e o relacionamento passa por um processo de personalização, com enfoque no aumento de vínculos sociais.

O terceiro nível é marcado pela dependência do cliente pela estrutura fornecida pela empresa, na realização de suas atividades.

Uma característica apontada por muitos estudiosos, como Kotler e Mckenna, é que a correta escolha do público alvo é fundamental para um bom marketing de relacionamento. De acordo com Mckenna<sup>30</sup> “as empresas deveriam tentar vender seus produtos aos clientes certos”. Essa escolha deve ser baseada em pelo menos uma das condições que seguem:

a) Ser um cliente rentável, fato que deve ser observado ao longo do relacionamento. Kotler<sup>31</sup> define um cliente rentável como sendo uma pessoa, residência ou organização que gera um fluxo ou receita para a Empresa fornecedora e que excede o fluxo do custo de atrair, vender e servir o cliente;

b) Ser formador de opinião, pois seu status no mercado pode alavancar as vendas dos produtos de uma determinada empresa;

c) Ser defensor da empresa, pois, segundo McKenna<sup>32</sup> “se cada cliente contar a outras duas pessoas sobre a empresa, e cada uma delas contar a outras duas (...)”. Pode-se imaginar o efeito resultante.

d) Ser parceiro da Empresa, sugerindo e aprimorando produtos e serviços da companhia.

Uma das maneiras de absorver melhor a clientela é a segmentação de mercado, que permite que a empresa atenda seus clientes com eficiência, sem perder o foco de relacionamento.

---

<sup>30</sup> MCKENNA, *op cit.* 1992

<sup>31</sup> KOTLER, *op. cit.* 2000

<sup>32</sup> Idem

Mas quais são as vantagens do marketing de relacionamento? Que benefícios ele agrega às atividades da empresa?

### 2.2.3 BENEFÍCIOS

Segundo Patrícia Marinho<sup>33</sup> “Num mundo marcado pelo excesso de similaridade entre empresas e produtos, a grande vantagem do marketing de relacionamento é a capacidade de ser algo a mais onde todo o resto é igual”.

Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes por vários motivos:

- Para competir no mercado as empresas precisam de um conjunto de tecnologias que elas não podem desenvolver sozinhas.
- Precisa partilhar custos para sobreviver
- Precisa fazer aliança com outros países e suas tecnologias num mercado extremamente globalizado.
- As relações estratégicas podem proporcionar as pequenas empresas uma maior competitividade
- As relações podem gerar credibilidade às corporações envolvidas, escolhendo-se parceiros certos.

Vários autores listam entre os resultados positivos obtidos através do marketing de relacionamento a maior qualidade de produtos e serviços; o aumento da satisfação do cliente, sua conseqüente lealdade e a maior lucratividade da empresa<sup>34</sup>.

Considera-se que a qualidade dos produtos/serviços é atingida pelo conhecimento do valor demandado pelo cliente. Quanto mais adequado ao valor percebido pelo cliente, maior a durabilidade do relacionamento com este. Quanto mais leal o cliente, por sua vez, maior a lucratividade da empresa, não só pelo incremento na receita ao longo do tempo, mas também pela redução do custo de captação de clientes.

---

<sup>33</sup> MARINHO, *op. cit.* 2002

<sup>34</sup> BERRY (1995), EVANS E LASKIN (1994), STORBACKA, STANVIK E GRONROOS (1994)

BERRY<sup>35</sup> cita uma pesquisa realizada por Reichheld e Sasser (1991), cujos resultados demonstram que a diminuição da perda de clientes numa razão de 10% dobrou a duração do relacionamento entre cliente/empresa e aumentou em mais de 200% o valor presente dos lucros cumulativos. E os resultados melhoravam exponencialmente a cada queda na taxa de perda de clientes.

GLAZER<sup>36</sup> define os benefícios da lealdade como decorrentes do maior conhecimento do cliente, e atribui a esse conhecimento maiores receitas advindas de transações futuras, que resultam do aumento de transações, atrelado à habilidade de vender produtos complementares e praticar preços mais altos, combinada com a possibilidade de provimento de serviços adaptados às necessidades dos clientes.

O autor ainda cita como redutores de custos pela fidelização a eficiência dos programas de comunicação, a melhor distribuição de estoques e entregas.

Já para BERRY<sup>37</sup> e BITNER<sup>38</sup>, para os clientes, os maiores benefícios advindos do Marketing de relacionamento são: (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e adaptados às suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) oferta de benefício social (status) por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações tais como, adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.

Em resumo, podemos afirmar que a manutenção de boas relações com clientes deve ser tratada como uma estratégia fundamental para a empresa, pois ao identificar e conhecer seus clientes, a empresa pode concentrar sua atenção nos mais rentáveis, alavancando assim seus resultados, bem como

---

<sup>35</sup> BERRY, *op. cit.* 1995

<sup>36</sup> GLAZER, **Marketing in an information-intensive environment** (..) 1991

<sup>37</sup> BERRY, *op. cit.* 1995

<sup>38</sup> BITNER, et. p.246-251, 1995

identificar clientes potenciais para seus produtos, gerando assim novos relacionamentos.

#### 2.2.4 ETAPAS

Para melhor entender o Marketing de Relações, deve-se primeiro compreender as etapas de transformação de consumidores em parceiros potenciais.

Para KOTLER<sup>39</sup>, o início do processo se dá pelos consumidores prováveis, quais sejam, aqueles passíveis de adquirir o produto ou serviço. A partir daí, a empresa deve trabalhar para determinar, dentre essas pessoas, quais demandam seu produto. Nesse momento ocorre uma qualificação do consumidor, durante a qual se define a rentabilidade do mesmo para a empresa; Após esta mensuração, deve haver um esforço da empresa em transformar os consumidores qualificados em clientes, que se tornarão defensores da marca, chegando ao maior desafio: transformar os defensores em parceiros.

Para atingir tais resultados, uma empresa deve identificar seus clientes-chave; designar um gerente de relacionamento para estes clientes, o desenvolvimento de um plano de ação para cada um dos clientes-chave, no qual haja objetivos, metas, estratégias e recursos necessários para incrementar o relacionamento com esses clientes; estabelecimento de um sistema para controle e avaliação de desempenho dos gerentes de relacionamento, com critérios claramente definidos, para verificação do relacionamento com o cliente e a rentabilidade do mesmo.

Ainda segundo KOTLER, há duas maneiras de aumentar a taxa de retenção de clientes: 1) Criar algum tipo de barreira que dificulte a troca de fornecedor, como é o caso dos planos de fidelidade das companhias de telefonia móvel, ou os programas de milhagem, ou 2) Oferecer alto grau de satisfação aos clientes, tornando difícil para outras empresas a equiparação com seu produto, e a consequente troca de fornecedor.

---

<sup>39</sup>

KOTLER, *op. cit.* 1998

Já STONE e WOODCOCK<sup>40</sup> definem as seguintes etapas para a criação de um programa de relacionamento: a) Definir os objetivos: determinar onde se quer chegar ou o que se pretende alcançar; b) Identificar as necessidades dos clientes; c) Desenvolver a abordagem; d) Definir níveis e segmentos de qualidade; e) Implementar e f) Controlar o resultado.

## 2.2.5. OBJETIVOS

O principal objetivo do marketing de relacionamento é o aumento do contato com o consumidor com a finalidade de identificar suas demandas, bem como reclamações e sugestões para, com esse conhecimento, aprimorar seus produtos e serviços e tornar o ambiente de consumo mais rentável e duradouro. Para FERREIRA & SGANZERLLA<sup>41</sup>, o marketing de relacionamento visa a viabilização de novas vendas.

ARAÚJO JUNIOR<sup>42</sup>, em seu artigo, sustenta que o

objetivo principal do *marketing de relacionamento* é construir e/ou aumentar a percepção de valor da marca, de seus produtos e serviços, e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo a partir de estratégias de comunicação e de relacionamento propriamente dito com todos os seus stakeholders, integrando suas ações, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, venda e pós-venda.

Já McKenna<sup>43</sup> entende que o desenvolvimento e manutenção da liderança das empresas, que para ele dependem da fidelização do cliente, deve ser considerado o maior objetivo do marketing de relacionamento, sua opinião é compartilhada com Gonçalves<sup>44</sup>, que escolhe a fidelização dos clientes como maior objetivo do Marketing de Relacionamento, pois “todo ambiente em que haja relacionamentos comerciais duradouros propicia o desenvolvimento e manutenção das vendas, possibilitando o aumento da escala de produção, aperfeiçoamento do produto e redução de custos”. . Kotler<sup>45</sup>, por outro lado,

---

<sup>40</sup> STONE e WOODCOCK, *Marketing de relacionamento*, 1998  
<sup>41</sup> FERREIRA & SGANZERLLA, *Conquistando o Consumidor (...)*, 2000  
<sup>42</sup> ARAUJO JUNIOR, in *Estratégias de Marketing de Relacionamento*, 2009  
<sup>43</sup> MCKENNA, *op. cit.* 1992  
<sup>44</sup> GONÇALVES, *Marketing de Relacionamento (...)*, 2002  
<sup>45</sup> KOTLER, *op. cit.* 2006

considera mais importante a manutenção de uma base de clientes rentáveis. Sua opinião é complementada pela de LAS CASAS<sup>46</sup>, que ressalta os altos custos da captação de novos clientes, atentando para a necessidade de se evitar a perda de clientes, pois esta implica na perda de vendas imediatas e futuras.

Como então, uma empresa deve agir para implementar um programa de Marketing de Relacionamento? Quais são as estratégias aplicáveis?

### **2.2.6 ESTRATÉGIAS**

Há três diferentes tipos de relação que podem ser estabelecidas entre cliente final e uma empresa, segundo BARNES<sup>47</sup>: relação cliente-staff, relação cliente-organização, relação cliente-marca.

Na relação cliente-staff, o elo é estabelecido entre o cliente e os prestadores de serviços pessoais, tais como médicos, cabeleireiros, etc. É o tipo de relação mais fácil de ser identificado e também a mais fácil de se estabelecer, se houver contato regular entre cliente e funcionários determinados de uma empresa.

Já a relação cliente-organização ocorre quando a identificação do cliente se dá com a empresa, e não necessariamente com funcionários específicos desta. É o vínculo buscado por grandes empresas, mas é importante ressaltar que este tipo de relação é definido como tal pelo cliente, e não de acordo com os critérios da organização.

O terceiro tipo de relação é formado quando a lealdade do cliente se vincula à marca. Neste tipo de relação não é possível, ou não é interessante para o cliente entrar em contato direto com os funcionários e/ou da organização em si. A quantidade de canais de marketing tem relação direta com o número de níveis no canal de marketing utilizado, quanto maior for o número de níveis no canal maior a tendência do cliente estabelecer este tipo de vínculo. Empresas que utilizam esta estratégia tendem a estabelecer relacionamentos com os seus intermediários, usando apenas a marca para interagir com o cliente final.

---

<sup>46</sup> LAS CASAS, *Marketing de Serviços*, 2006

<sup>47</sup> BARNES, in *The Issue of Establishing Relationships(...)*, 1994

O marketing de relacionamento não é apenas uma técnica para abordagem de clientes e uma forma de realizar transações pensando no longo prazo. Ele exige que a empresa comprometa-se efetivamente com os clientes e estabeleça com eles um vínculo que deve ser real. Não apenas uma estratégia de comunicação. Muitas empresas tentam simplesmente aprisionar o cliente e não criar relacionamentos. Para uma empresa que busca o marketing de relacionamento, confiança e comprometimento são fundamentais, tanto da parte do cliente quanto da empresa.

As estratégias de marketing tradicionais são inadequadas, pois não consideram a tecnologia e as mudanças como fatores importantes e acima de tudo, porque o desenvolvimento e a manutenção de boas relações com os clientes nunca é o seu objetivo principal. Nos setores complexos como o da telefonia, ocorrem transformações rápidas e radicais diariamente, os produtos evoluem, as tecnologias melhoram, os mercados mudam assim como a concorrência e todas essas mudanças podem influenciar o posicionamento no mercado.

Para não ser refém das constantes mudanças, as empresas devem construir alicerces sólidos através de um bom relacionamento com fornecedores, clientes, distribuidores, investidores e até mesmo empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes que preços baixos, promoções relâmpago ou até tecnologia avançada. Nesses tipos de relações, o ciclo de *feedback* é essencial, fazendo com que o cliente tenha participação nas mudanças dos produtos e serviços oferecidos através de sugestões e críticas. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologia, mas boas relações podem durar a vida toda.

Para tanto, é necessária a adoção de uma boa estratégia de marketing de relacionamento. As principais estratégias apontadas pelos especialistas são:

#### **2.2.6.1 Planejamento e posicionamento**

O posicionamento da empresa começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. A imagem da empresa comparada a de seus

concorrentes é o que importa sob a ótica dos possíveis dos clientes que já existem.

Na verdade, no coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento. Porém o posicionamento é o que você faz com seus clientes e não o que você diz sobre seus produtos e serviços.

Na era da informação, não se pode mais fabricar uma imagem, a distância entre percepção e realidade está diminuindo. Além disso, vivemos em um mundo onde os consumidores têm muitas opções de escolha e isto os torna instáveis. A verdadeira batalha do marketing moderno é manter o cliente fiel a sua marca.

O posicionamento é vital ao sucesso e todos os componentes do marketing – preço, estratégia competitiva, embalagem, distribuição, serviço, assistência técnica, comunicação – estão inter-relacionados na estratégia de posicionamento.

A estratégia de planejamento e posicionamento é definida por GORDON<sup>48</sup>, em uma única palavra: sinergia. O planejamento é um processo contínuo de monitoramento e criação de valores para o cliente. Para atingir os resultados almejados, é fundamental alinhar a organização na busca de um relacionamento eficaz.

Não se trata de uma estratégia de curto prazo, nem deve ser planejada como tal. O relacionamento é, por definição, duradouro, e esta estratégia busca a obtenção da atenção máxima do cliente aos serviços e produtos da empresa. A repetição da compra, o aumento do ticket médio são resultados importantes do relacionamento bem planejado e implementado para dificultar a participação dos novos entrantes no mercado.

KOTLER<sup>49</sup> considera a estratégia de relacionamento invejável na medida em que o posicionamento de mercado se torna vantajoso e de difícil imitação pela concorrência.

A implementação de um planejamento eficaz ainda depende de planos estratégicos, operacionais e táticos que envolvam todos os setores da empresa, em sinergia, para a obtenção dos resultados positivos

---

<sup>48</sup> GORDON, *op. cit.* 2000

<sup>49</sup> KOTLER, *op. cit.* 2003



### 2.2.6.2 Tecnologia da informação

Uma boa estratégia de marketing está relacionada ao aumento das tecnologias da informação. Sabe-se que as informações vêm passando por um rápido processo de transformação, principalmente por causa da diminuição dos custos e maior acesso à tecnologia. Com isso, muitas empresas podem dispor de ferramentas úteis para a administração dos relacionamentos com os clientes.

As empresas, integrando o Marketing e a tecnologia da informação no esforço para manterem a sua posição competitiva, estão se concentrando em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes, pois entendem de que a lealdade dos clientes diminui a sua dependência da inovação de produtos e serviços, as torna menos suscetível a guerra de preços, e coloca o diferencial competitivo na lealdade do cliente.

COBRA<sup>50</sup>, no entanto, ressalta que cada empresa possui uma necessidade específica e que a padronização de softwares, que permitiu a redução do custo da tecnologia, infelizmente também contribuiu na redução dos benefícios percebidos pela utilização dessa mesma tecnologia. O autor alerta que os softwares são necessários sim, mas que dependem de adaptação às reais necessidades de cada empresa.

GONÇALVES<sup>51</sup> esclarece que o importante não é possuir muita informação, mas sim possuir informações úteis. Nesse contexto, as informações que dizem respeito a clientes e mercado devem ser trabalhadas para que se possa desenvolver um planejamento estratégico de fidelização e no aumento da competitividade, uma vez que o autor considera a prospecção e a retenção de clientes como consequência de um bom planejamento de marketing.

Essas informações podem servir para os mais variados propósitos, entre os quais: a) analisar clientes e consumidores, identificando sua localização e necessidades; b) Avaliar nível de satisfação dos consumidores; c) Identificar e definir oportunidades de marketing; d) Monitorar o ambiente competitivo; e) avaliar se o processo de marketing está de acordo com as necessidades dos

---

<sup>50</sup> COBRA, *Marketing Básico*, 1997

<sup>51</sup> GONÇALVES, *op. cit.* 2002

consumidores e com os objetivos da organização; f) avaliar as pessoas e as atividades que envolvem o processo de marketing e g) fazer previsões de venda para o desenvolvimento do orçamento da empresa.

O fluxo de informações deve ser gerenciado pelos colaboradores, com o intuito de direcioná-las aos profissionais de marketing, para avaliação. Nessa atividade, não só os softwares, como também os registros internos são fundamentais. São dados importantes, conforme KOTLER<sup>52</sup>, os relatórios sobre pedidos, vendas, preços, estoque, entre outros dados são fundamentais para a tomada de decisão.

Dentre as estratégias que envolvem TI, está o *database marketing*, que busca diferenciar as ações de marketing com base nas informações obtidas sobre seus clientes. Dessa maneira, essas ações podem ser otimizadas de forma a obter um melhor retorno dos recursos investidos. Para ROWE e BARNES<sup>53</sup>, as empresas devem implementar ações que permitam o estabelecimento de um verdadeiro relacionamento entre organização e clientes.

Segundo ARAUJO JÚNIOR<sup>54</sup>, neste momento se manifesta a importância dos sistemas e softwares de CRM, “que constantemente são confundidos com a estratégia de gestão de clientes. Estes softwares são *bancos de dados de marketing (DataBase Marketing)*, feitos sob medida para uma eficaz gestão de sua carteira de clientes”.

Para o autor é fundamental explorar as informações sobre consumidores para a realização do marketing de relacionamento, e, dessa forma “todos os funcionários ou colaboradores da organização que tem algum contato com seus clientes devem estar devidamente preparados para coletar e trabalhar os dados dos mesmos para que possam ser analisados pelos gestores comerciais e de marketing e transformados em estratégias de valor<sup>55</sup>”.

Através do Banco de Dados é possível segmentar a base de clientes utilizando critérios como o FRVC (Frequência, Recência, Valor e Categoria de Produto). E assim, realizar promoções dirigidas, de acordo com a necessidade da empresa (desova de estoques, etc) e o potencial de conversão do cliente.

---

<sup>52</sup> KOTLER, *op. cit.* 1998

<sup>53</sup> ROWE e BARNES, *Relationship marketing and sustained competitive advantage*, 1998

<sup>54</sup> ARAUJO JUNIOR, *op. cit.* 2009

<sup>55</sup> Idem

Além disso, pode-se "premiar" os melhores clientes com ofertas especiais, descontos diferenciados, gerando satisfação, oportunidade e conveniência.

#### 2.2.6.2.1 *Customer Relationship Management* – CRM

O CRM ou *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento é a integração entre o Marketing e a Tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos.

Dentro do conceito de CRM, as informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e desta forma direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido. Um bom relacionamento, com informações completas gera um nível de lealdade à marca muito maior, reduzindo o investimento na busca de novos clientes que é muito maior do que o esforço de fidelizar e gerar a repetição da compra.

Nesse contexto, o CRM é uma ferramenta essencial para as empresas continuarem competitivas, pois os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes e não aceitam mais erros.

#### CRM e os programas de Fidelização

Os programas de fidelidade são responsáveis pela maioria dos relacionamentos estáveis e duradouros entre empresa e clientes. Não há melhor recompensa para o cliente do que ganhar pela sua fidelidade, seja com desconto, prêmios, produtos grátis, etc.

A base do aperfeiçoamento de um CRM está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto a base de clientes, mas que devem ser feitas de tal forma que não irrite o cliente e sempre que este estiver disposto a cooperar.

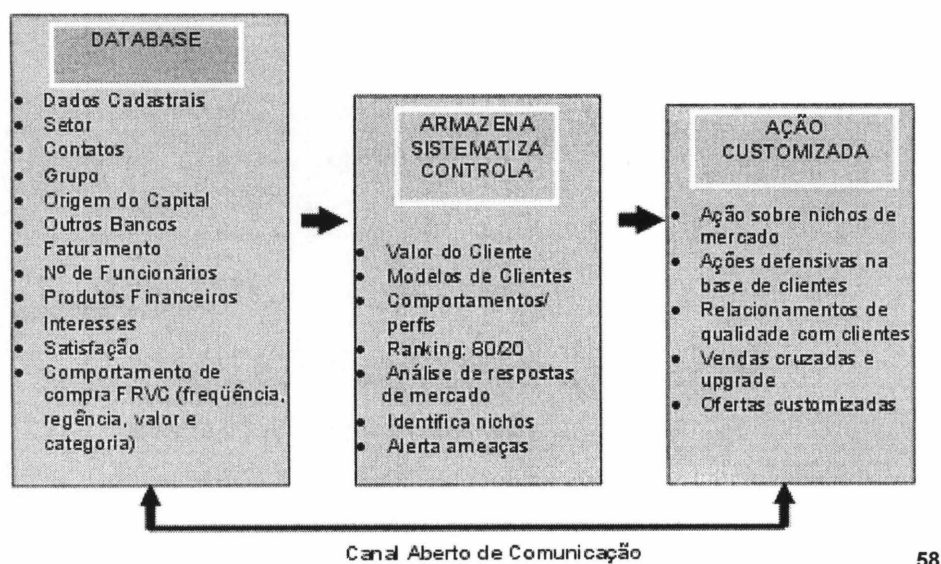
Após a pesquisa deve se dar alguma recompensa, seja ela emocional ou material.

Ao se tratar de CRM como uma filosofia de gestão empresarial faz-se necessário um forte envolvimento da alta administração nas questões relacionadas ao cliente, para que seu CRM seja bem sucedido.

BRETZKE *et alli*<sup>56</sup> definiram num fluxograma um modelo de uso do CRM. Para as autoras:

Todas as ações de relacionamentos foram suportadas por um Banco de Dados de Marketing. Este sistema de informações permitiu:

- Armazenar as informações necessárias para um relacionamento produtivo com os clientes;
- Maior pertinência nas ações, uma vez que auxiliou na identificação das oportunidades buscando informações na base de clientes, tais como: os clientes com maior potencial para determinadas ações, que tinham um comportamento de compra interessante para aquele tipo de produto etc.
- Sistematizar as ações, controlando o fluxo de respostas, pedidos, agendamentos etc<sup>57</sup>.



58

Já RIBEIRO<sup>59</sup> acredita que as ações táticas do Marketing de Relacionamento sustentado por bancos de dados permitem: o diálogo com o cliente, através de meios de feedback, como *hot-lines* e ouvidorias; o aprofundamento da base de clientes, pois possibilita a implantação de

<sup>56</sup> BRETZKE *et alli*  
<sup>57</sup> BRETZKE *et alli*  
<sup>58</sup> BRETZKE *et alli*  
<sup>59</sup> RIBEIRO, *op. cit.* 1997

programas de afinidade, de continuidade, além de programas de *cross-selling*; trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro, pois o banco de dados facilita a segmentação de mercado; o maior controle sobre o canal de distribuição, que permite adequação de ofertas ao público alvo e, finalmente, o marketing mais contabilizado.

### 2.2.6.3 Comunicação

Existem diversas formas de comunicação com a infra-estrutura. Essas formas são classificadas em diretas e indiretas. As diretas são o telemarketing e a venda direta, onde existe uma interação com o consumidor. As indiretas são a publicidade, o anúncio e mala direta, pois os clientes não podem interagir diretamente a este tipo de comunicação.

Quando a comunicação toma a forma de um diálogo eficaz, as duas partes ganham. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceitos. As empresas estão aprendendo o valor da comunicação direta.

As relações de mercado têm como objetivo criar alianças, referências e propaganda boca a boca para que as empresas atinjam a posição de liderança. Não se pode ter um programa de relações públicas sustentáveis e positivas sem ter primeiro um programa sólido de relações de mercado.

É muito importante para a empresa ter uma boa comunicação interna com seus funcionários, deixando claro para eles as funcionalidades e vantagens dos produtos e serviços oferecidos e a posição que a empresa tem no mercado, pois assim eles realizarão um trabalho melhor.

Para KOTLER<sup>60</sup> "as empresas normalmente se queixam de que suas concorrentes estão se tornando cada vez mais semelhantes e que é difícil manter a diferenciação", sendo que nesse ambiente, a interação com os clientes através das várias formas de comunicação se torna fundamental

De acordo com LAS CASAS<sup>61</sup> a importância dos canais de comunicação entre empresa e cliente está em promover a agilidade na coleta de informações. Considera-se que essa rapidez é fundamental para um bom

---

<sup>60</sup> KOTLER, *op. cit.* 2000

<sup>61</sup> LAS CASAS, *op.cit.* 2006

planejamento de marketing que possa se adaptar à velocidade do mercado. O autor ainda considera a comunicação um item imprescindível na definição de estratégias através da coleta de dados.

#### **2.2.6.4 Marketing Individualizado (1to1)**

Segundo ARAUJO JUNIOR<sup>62</sup>, “outra grande tendência é a do atendimento personalizado. Detalhes na relação entre vendedor e cliente podem fazer a grande diferença, por isso, oferecer mais do que o esperado”, o que é especialmente importante se considerarmos que os consumidores atuais “não compram mais produtos e serviços, compram sim excelência no atendimento, benefícios, status e exclusividade”

No entendimento de GONÇALVES<sup>63</sup>, o marketing *1to1* permite a formação de um banco de dados que, por sua vez, permite a criação de uma base para a efetivação da oferta de produtos e serviços direcionados.

#### **2.2.6.5 Marketing Direto**

A estrutura voltada para vendas diretas cumpre as duas funções, tanto como intermediária como facilitadora, pois transfere a posse do produto ou executa o serviço, utilizando a propaganda para gerar uma resposta direta e imediata pelo tipo de comunicação que estabelece com os clientes e consumidores.

Segundo KOTLER<sup>64</sup> "As empresas que conhecem seus clientes podem adaptar produtos, ofertas, mensagens, sistemas de entrega e métodos de pagamento para maximizar o resultado de suas campanhas." Ainda de acordo com o autor, esta ferramenta pode personalizar efetivamente a comunicação, promovendo a interatividade entre clientes.

---

<sup>62</sup> ARAUJO JUNIOR, *op. cit.* 2009

<sup>63</sup> GONÇALVES, *op. cit.* 2002

<sup>64</sup> KOTLER, *op. cit.* 1998

Para GONÇALVES<sup>65</sup>, o marketing direto é um excelente instrumento para alcançar o principal objetivo do marketing, qual seja a montagem de estratégias efetivas de ganho, recuperação e definição de clientes.

#### **2.2.6.6 Força de vendas**

O suporte a força de vendas permite aumentar a produtividade do vendedor, pois realiza para ele as atividades de prospecção e apoio, deixando mais tempo para negociação e fechamento da venda.

KOTLER<sup>66</sup> define o vendedor como o elo entre a empresa e o cliente, o que faz dele um valioso canal de comunicação. Isso implica a necessidade de se planejar antecipadamente a força de vendas, levando em conta objetivos, estratégias, estrutura e remuneração. Já para GORDON<sup>67</sup>, o vendedor atua como profissional de marketing individualizado, que deve lidar tanto com a qualidade do produto, quanto com a qualidade do relacionamento com o cliente.

#### **2.2.6.7 SAC – Serviço de atendimento ao cliente**

Para LAS CASAS<sup>68</sup>, “um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa”. Ora, o atendimento ao cliente permite a detecção de problemas e possíveis insatisfações que o cliente possa ter com o produto de uma determinada empresa, o que permite a adoção de estratégias que possibilitem a melhora do produto oferecido.

---

<sup>65</sup> GONÇALVES, *op. cit.* 2002

<sup>66</sup> KOTLER, *op. cit.* 1998

<sup>67</sup> GORDON, *op. cit.* 2000

<sup>68</sup> LAS CASAS, *op. cit.* 2006

Para GONÇALVES<sup>69</sup> um canal de comunicação efetivo cliente-distribuidor-fornecedor tem a função de perceber os movimentos econômicos e as alterações no humor dos clientes sobre o produto.

## 2.3 PORTABILIDADE NUMÉRICA

As reestruturações do setor de telefonia móvel no Brasil, ocorridas a partir do final da década de 1990, seguiram uma tendência internacional. O fim do monopólio do Estado e a Lei Geral de Telecomunicações, que criou a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), modificaram de maneira radical a maneira de ver a telefonia no país, permitindo a entrada de empresas privadas na provisão de um serviço considerado público. Como resultado da concorrência advinda desta liberalização, a ANATEL<sup>70</sup> registrou, em final de 2007 um total de 121 milhões de celulares em uso.

Conforme COSTA<sup>71</sup>,

O mercado de telefonia móvel resultante desse processo tinha características distintas do monopólio estatal anterior a esse período: nove empresas privadas conformavam a denominada banda B da telefonia móvel celular competindo com oito operadoras estatais, posteriormente privatizadas, denominadas empresas banda A. O mercado tinha seu capital controlado por 20 grupos distribuídos em 10 regiões geográficas do território nacional (Anatel, 2007d, 2007e). As normas que regulavam o setor a partir daquele ano conformavam o que a Anatel (2006a) denominou Serviço Móvel Celular (SMC).

A partir de 2001, com a criação do Serviço Móvel Pessoal, algumas mudanças importantes foram observadas: a inclusão da tecnologia GSM (*global system mobile communications*); o aumento do número de operadoras móveis; novos pacotes de serviços que incluíam além das chamadas para celular, as chamadas de longa distância nacional ou serviços de telefonia fixa, móvel e acesso à internet; e a participação de capital dos grupos controladores das operadoras móveis nas operadoras da telefonia fixa e vice-versa.

Nesse contexto, a partir de setembro de 2008, a ANATEL<sup>72</sup> definiu a portabilidade numérica, que pode ser definida como “a facilidade que possibilita

<sup>69</sup> GONÇALVES, *op. cit.* 2002

<sup>70</sup> ANATEL, disponível em <http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalInternet.do>

<sup>71</sup> COSTA, in *Revista de Administração (...)*, 2009



ao cliente de serviços de telefonia fixa e móvel manter o número do telefone (código de acesso) a ele designado, independentemente da operadora do serviço a que esteja vinculado”.

Esta facilidade permite que os clientes mudem de operadora, seja de telefones fixos ou celulares sem ter que mudar o número do telefone, o que facilita a mudança entre operadoras, sem o desgaste de avisar todos os seus contatos sobre a mudança do número.

Prestadores de serviço, como bancos, operadoras de telefonia e planos de saúde, terão que investir em qualidade.

O consumidor brasileiro tende a ficar menos preso a contratos e cada vez mais livre para escolher um prestador de serviços segundo critérios como qualidade e preço baixo. Pelo menos é o que vem acontecendo em setores regulados pelo Estado e que têm sido obrigados a “desamarrar”, em maior ou menor medida, seus clientes. É o caso, por exemplo, da portabilidade numérica da telefonia, da conta-salário nos bancos e dos planos de saúde (que entrou em vigor em abril de 2009). Ainda assim, entidades de defesa do consumidor pedem maior transparência na divulgação de informações.

Desde que a portabilidade numérica entrou em vigor, em setembro do ano passado, mais de 50 mil pessoas no Paraná já trocaram de operadora de telefonia (fixa e móvel) sem ter o número de telefone alterado<sup>73</sup>. Em todo o país, foram quase 290 mil consumidores. E espera-se que este número aumente bastante com a chegada do serviço a São Paulo, o maior mercado de telefonia do país.

“Esse movimento de o consumidor poder trocar de fornecedor se ele não presta um bom serviço é quase que uma premissa básica do próprio capitalismo”, diz a advogada e assessora de representação do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec), Daniela Trettel. “Em alguns setores, a portabilidade não é necessária. Você não precisa de uma regulamentação para trocar de supermercado, por exemplo.”<sup>74</sup>

Ela explica que a portabilidade é necessária em segmentos nos quais há monopólio, ou que existam implicações contratuais que dificultem a

---

<sup>72</sup> COSTA, *op.cit.* 2009

<sup>73</sup> COSTA, *op. cit.* 2009

<sup>74</sup> In LAUFER, Felipe. Gazeta do Povo. Portabilidade muda relação entre cliente e empresa. Disponível em: [www.portaldodoconsumidor.gov.br](http://www.portaldodoconsumidor.gov.br)

movimentação do consumidor. “Na telefonia, você pode perder um número de telefone, que é uma identidade. No caso do plano de saúde, é um setor que lida com um direito fundamental do cidadão, e ele pode ficar sem assistência.”

75

Para Jorge Higashino, superintendente da Febraban, a questão da portabilidade pode evoluir bastante assim que for aprovado, pelo Congresso Nacional, o chamado “Cadastro Positivo”, uma lista de clientes bons pagadores. “Os bancos vão disputar esse cliente oferecendo taxas ainda mais baixas. Esse tipo de coisa vai fazer aumentar a concorrência.”

“A portabilidade é interessante no sentido de aumentar a concorrência, reduzir os preços dos serviços e produtos e melhorar a qualidade do que é oferecido”, diz a coordenadora institucional da Associação de Consumidores Pro Teste, Maria Inês Dolci. Mas ela diz que, por enquanto, principalmente no caso da telefonia móvel, o brasileiro está mais preocupado em tentar “comprar telefone mais barato” do que em saber os reais benefícios que a portabilidade pode trazer. “A pessoa acaba aproveitando as promoções e aí nem vê que, por causa delas, vai precisar ficar mais um ano naquela operadora.”<sup>76</sup>

Opinião semelhante tem Alcides Troller, vice-presidente de Marketing e Vendas da GVT, empresa que mais tem captado clientes pelo sistema de portabilidade da telefonia fixa. “O consumidor tem que exigir serviço. Ele não pode se deixar seduzir por grandes ofertas mirabolantes. Finalmente temos a possibilidade de trocar um fornecedor de serviço que mantivemos durante muito tempo não por um bom serviço, mas por uma lealdade estrutural, porque não havia opção.”

Ainda assim, Daniela Trettel, do Idec, considera que há falhas por parte das empresas na hora de informar os clientes sobre a possibilidade do serviço. Isto ficou bastante evidente numa pesquisa que o órgão fez no fim de 2008 com bancos sobre a abertura de contas de “serviços essenciais”, sem o pagamento de tarifas, e que mostrou desinformação por parte dos gerentes das instituições, que a confundiam com a conta-salário.

75

Idem

76

IB *ibidem*

## CASE

A Oi, empresa de telefonia com capital exclusivamente nacional, acabou de concluir a fusão com a Brasil Telecom, tornando-se atuante em 100% do território nacional e ocupando o 2 lugar em faturamento das empresas nacionais.

Antes mesmo da entrada da portabilidade no mercado de telefonia, a competição entre as operadoras era muito acirrada. Com essa nova ferramenta definida pela legislação, ficou ainda mais difícil para uma empresa manter o seu cliente, pois na maioria dos casos, estes clientes não mudavam de operadora para não perder o número de seu telefone, visto como sua identidade, mesmo estando insatisfeitos com o serviço prestado.

A postura da Oi ao se relacionar com seus clientes é bastante simples e baseada na liberdade de escolha. Clientes insatisfeitos têm toda liberdade de mudar de operadora, sem precisar se preocupar com multas contratuais, aparelhos bloqueados, alteração de número, etc. E para isso funcionar ela tem que contar com uma infra-estrutura completa e que realmente seja o melhor serviço com o menor preço, ou seja, a melhor opção do mercado.

O cliente na Oi permanece com a empresa porque ele quer, porque ele sabe que está pagando menos pelo melhor serviço do mercado. Prova disso é o fato da operadora incentivar tanto o desbloqueio de aparelhos, que no passado era outro fator que impedia o consumidor de mudar de operadora e não possuir multa contratual no caso do cliente não querer mais permanecer com a empresa. A empresa incentiva o desbloqueio de aparelhos que além de ser uma questão obrigatória por lei, garante que os clientes das outras operadoras estejam sempre livres para optar pela melhor oferta do mercado e para que os seus clientes se sintam livres para fazer a melhor escolha. Com isso, a empresa gera uma simpatia muito forte pela marca que acaba resultando em milhares de clientes satisfeitos.

Outra forma de se relacionar é através de patrocínios de eventos, baseado em alguns pilares como moda, esportes radicais e cultura. Cada participação da Oi em eventos desse tipo, garante aos seus clientes um benefício, seja ele na entrada, no local para assistir, etc.

Assim como a Oi se relaciona bem com seu cliente externo, ela também busca esse relacionamento com seu cliente interno. Os colaboradores da empresa podem participar de diversos processos de decisão através de sugestões e críticas diretas aos seus superiores imediatos, ou até mesmo a níveis de diretoria e presidência através de um canal eletrônico de comunicação. O ambiente de trabalho é bastante descontraído e informal, assim como a empresa se apresenta no mercado.

O lema principal da empresa é ser descomplicada, Simples Assim.

## CONCLUSÕES

A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou da percepção do valor agregado que a empresa oferece. Nos dois casos a fidelidade se relaciona à satisfação com o produto ou seus atributos – essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

O contato direto com o cliente, obtendo com isso os dados necessários para satisfazer suas necessidades, quando agregados com os dados da compra, permite desenvolver estratégias de marketing customizadas para indivíduos ou pequenos grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a empresa.

Com isso pode-se perceber o valor de uma boa estratégia de marketing de Relacionamento para qualquer empresa, mormente uma empresa de serviços de telefonia móvel, para a manutenção de clientes e geração de lucros para uma empresa.

Com a chamada Era do Marketing de Relacionamento, podemos inferir que a empresa que não possuir nenhuma estratégia de manutenção de clientes, possui menos chance de sucesso do que uma empresa que utiliza seu banco de dados de clientes para gerar novos negócios.

A portabilidade numérica tornou ainda mais importante a estratégia de Marketing de Relacionamento, vez que diminuiu as diferenças entre os produtos oferecidos pelas empresas de telefonia, em especial as empresas de telefonia móvel. Com isto, a empresa que melhor atender seu cliente, não só durante a compra do aparelho, mas em todo o momento, se torna cada vez mais atrativo para este.

A pesquisa efetuada pela autora demonstrou que as várias estratégias existentes de marketing de relacionamento não são mutualmente excludentes, e que sua eficácia depende muito da aquisição de informações sobre o cliente, de seu comportamento de consumo, o que permite a criação e o aperfeiçoamento de serviços que atendam às expectativas dos clientes.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Marketing research**. 7ª ed., New York: John Wiley and Sons, 2001.
- ARAUJO JUNIOR, Olimpio. **Estratégias de Marketing de Relacionamento**. Disponível em <http://www.artigonal.com/marketing-artigos/estrategias-de-marketing-de-relacionamento-869869.html>, último acesso em 31/05/2009
- BAKER, Michael J. (org.) **Administração de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARNES, James G. **The Issue of Establishing Relationships with Customers in Service Companies: When are Relationships Feasible and What Form Should They Take?** “Frontiers in Services” conference of the American Marketing Association, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, October 6-8, 1994.
- BERRY, L. **Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives**. Journal of Academy of Marketing Science, v. 23, nº4, pp. 236-245, 1995
- BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BETTIS, Richard A e HITT, Michael. **The new competitive landscape**. Strategic Management Journal, v.16. pp. 7-9, 1995.
- BITNER, M.J. **Building services relationships: It’s all about promises**. Journal of Academy of Marketing Science, Fall, v. 23, nº4, pp.246-251, 1995.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOONE, Louis; KURTZ, David. **Marketing Contemporâneo**. 8.ed. São Paulo: LTC, 1995.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento, integração entre marketing e informática na busca da vantagem competitiva**. Dissertação de mestrado apresentada no Curso de pós-graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 1992.
- BRETZKE, Miriam. **O Marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real** Tese de doutorado apresentada no Curso de pós-graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 1992.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1a. ed, São Paulo, Atlas, 2000

BRETZKE, Miriam, RIBEIRO, Áuera H. e DOURADO, Yeda, **Marketing de Relacionamento: Oportunidade para Desenvolvimento e Crescimento Contínuo no Setor Financeiro, 1998**, disponível em <http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos08.htm>

CHURCHILL, G. A. Jr; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes**, São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Márcio Andrade, QUINTELLA, Rogério H. **Revista de Administração - O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras e a convergência fixa-móvel**, disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000100007&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000100007&script=sci_arttext&lng=en), último acesso em 02/06/2009

CZINKOTA, Michael R. **Marketing – As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J. **Introdução à Administração de Marketing**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

EVANS, J.R. & LASKIN, R.L **The relationship marketing process: a conceptualization and application**. Industrial Marketing Management. v.23, p. 439-452, dec. 1994.

FERREIRA, S. & SGANZERLLA, S. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

GLAZER, Rashi. **Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset**. Journal of Marketing, v.55, pp.1-19, oct.1991.

GONÇALVES, C; JAMIL, G; TAVARES, W. **Marketing de Relacionamento – DataBase Marketing – Uma Estratégia Para Adaptação em Mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2002.

GORDON, IAN. **Marketing de relacionamento**. Tradução: Mauro Pinheiro. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

KOTLER, P.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**, São Paulo: Atlas, 2006.

LAUFER, Felipe. Gazeta do Povo. **Portabilidade muda relação entre cliente e empresa**. Disponível em: [www.portaldoconsumidor.gov.br](http://www.portaldoconsumidor.gov.br)

LIU, Zhenhua. **Tourism marketing: a resource book**. Glasgow: The Scottish Hotel School – University of Strathclyde, 2000.

MARINHO, Patrícia. **Os mil nomes do marketing de relacionamento, 2002**, disponível em <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2002/12/13/os-mil-nomes-do-marketing-de-relacionamento/>

MCKENNA, Régis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para era do cliente**. Rio de Janeiro : Campus, 1992

MIDDLETON, Victor T. C. **Marketing de turismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, London, n.15, p. 135-152, aug. 1994

8. MÖLLER e WILSON apud BAKER, Michael J. (org.) **Administração de Marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 25

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e a concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.



ROWE, W. G.; BARNES, James G. **Relationship marketing and sustained competitive advantage**. Journal of the Marketing Focused Management, 2: 281-297, 1998.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. **Handbook of relationship marketing**. 2ª ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

SILVA, Herbert Lopes; TOBIAS, Rogério. **A preparação da empresas para a prática do Marketing de Relacionamento**, disponível em <http://www.webartigos.com/articles/11101/1/marketing-de-relacionamento/pagina1.html>

SLONGO, L. A. **Serviços ao cliente na indústria eletroeletrônica no Rio Grande do Sul**. 1994. 269 f., Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.